

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE  
CASA HOTEL MAÛNE, LETICIA – AMAZONAS - COLOMBIA**

**NADIA SOFÍA ELIZALDE ROSERO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN TURISTICA MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE  
CASA HOTEL MAÜNE**

**NADIA SOFÍA ELIZALDE ROSERO**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador Turístico**

**Director**

**GERMÁN MORÁLES**

**Dr. Ciencias-Biología, Énfasis en Biología de la Conservación con  
especialidad en Modelos de uso sostenible de la biodiversidad**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN TURISTICA MODALIDAD DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador Turístico.**

**Lelia Virginia Hincapie Alvarez**

---

**Jurado**

**Luis Raúl Domínguez**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 16 de Febrero de 2015**

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>13</b>
<b>2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>18</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>18</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>19</b>
<b>5.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
<b>5.1.2 Cultura organizacional</b>	<b>23</b>
<b>5.1.3 La Matriz DOFA.</b>	<b>26</b>
<b>5.1.4 MEFI.</b>	<b>27</b>
<b>5.1.5 MEFE.</b>	<b>28</b>

<b>5.2 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>29</b>
<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>31</b>
<b>6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>6.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>6.2.1 Primarias.</b>	<b>31</b>
<b>6.2.2 Secundarias.</b>	<b>31</b>
<b>6.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN</b>	<b>31</b>
<b>6.3.1 Observación.</b>	<b>31</b>
<b>6.3.2 Recopilación de información.</b>	<b>32</b>
<b>7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>33</b>
<b>7.1 ORGANIGRAMA</b>	<b>33</b>
<b>8. DESARROLLO OBJETIVO 1</b>	<b>34</b>
<b>8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>34</b>
<b>8.1.1 Macro entorno:</b>	<b>34</b>
<b>8.1.2 Micro entorno:</b>	<b>36</b>
<b>8.2 ELABORACIÓN DE MATRICES BASADAS EN LA NORMA TÉCNICA SECTORIAL HOTELERA – NTSH.</b>	<b>36</b>
<b>8.2.1. Norma técnica sectorial hotelera.</b>	<b>36</b>
<b>8.2.2 Análisis de la norma técnica sectorial 001</b>	<b>38</b>
<b>8.2.2.1. Competencia.</b>	<b>38</b>
<b>8.2.2.2. Criterio de desempeño</b>	<b>39</b>
<b>8.2.2.3. Norma de competencia</b>	<b>39</b>

8.2.2.4 Rango de aplicación	39
8.2.2.5. Requerimiento de conocimiento y comprensión	40
8.2.2.6 Requerimientos de evidencia.	40
8.2.2.7 Recomendación.	40
8.3 ANÁLISIS NORMA TÉCNICA SECTORIAL 002	41
8.3.1 Competencia	41
8.3.2 Criterio de desempeño:	41
8.3.4. Rango de aplicación.	42
8.3.5 Requerimiento de conocimiento y comprensión	42
8.3.6 Requerimientos de evidencia.	43
8.3.7 Procedimiento.	43
8.3.8 Protocolo.	43
8.3.9 Políticas.	43
8.4 PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA: GUÍA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE TURISMO SOSTENIBLE EN ALOJAMIENTOS	49
8.4.1 Análisis del cuadro Diseño, Remodelación y Puesta en Marcha.	49
8.4.2 Análisis del cuadro la empresa / las áreas de funcionamiento Casa Hotel Maüne.	51
8.4.3 Análisis del cuadro desarrollo del trabajo en equipo.	51
8.4.4 Análisis del cuadro desarrollo de productos y servicios. E	52
8.4.5 Análisis del cuadro diseño/remodelación y puesta en marcha.	53
8.4.6 Análisis del cuadro procesos de comunicación.	53
8.4.7 Análisis del cuadro estados y proyecciones financieras.	54
8.4.8 Análisis del cuadro análisis de resultados y evaluación de metas.	54

<b>9. DESARROLLO OBJETIVO 2</b>	<b>55</b>
<b>9.1 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO</b>	<b>55</b>
<b>9.1.1 Análisis MEFI.</b>	<b>55</b>
<b>9.1.2. Análisis MEFE.</b>	<b>56</b>
<b>9.2 MATRIZ COMPETITIVA</b>	<b>57</b>
<b>9.3 MATRIZ DOFA</b>	<b>58</b>
<b>9.4 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>59</b>
<b>9.4.1 Búsqueda de valor</b>	<b>59</b>
<b>9.4.2 Formulación de la misión.</b>	<b>61</b>
<b>9.4.2.1 Misión.</b>	<b>61</b>
<b>9.4.2.2 Formulación de la visión</b>	<b>62</b>
<b>9.4.2.3 Visión.</b>	<b>62</b>
<b>10. DESARROLLO OBJETIVO 3</b>	<b>63</b>
<b>10. 1 OBJETIVO DE MARKETING</b>	<b>63</b>
<b>11. DESARROLLO OBJETIVO 4</b>	<b>64</b>
<b>12. DESARROLLO OBJETIVO 5</b>	<b>67</b>
<b>12.1 MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN</b>	<b>67</b>
<b>13. CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>
<b>14. RECOMENDACIONES</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>70</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1. Información general de las Normas técnicas sectoriales hoteleras - NTSH</b>	37
<b>Cuadro 2. Norma Técnica Sectorial 001</b>	38
<b>Cuadro 3. Norma Técnica Sectorial 002</b>	41
<b>Cuadro 4. Norma Técnica Sectorial 003</b>	44
<b>Cuadro 5. Norma Técnica Sectorial 004</b>	46
<b>Cuadro 6. Norma Técnica Sectorial 005</b>	48
<b>Cuadro 7. Diseño / remodelación / puesta en marcha</b>	49
<b>Cuadro 8. La empresa / las áreas de funcionamiento</b>	50
<b>Cuadro 9. Desarrollo del trabajo en equipo</b>	51
<b>Cuadro 10. Desarrollo de productos y servicios</b>	52
<b>Cuadro 11. Diseño / remodelación / puesta en marcha</b>	53
<b>Cuadro 12. Proceso de comunicación</b>	53
<b>Cuadro 13. Estados y proyecciones financieras</b>	54
<b>Cuadro 14. Análisis de resultados y evaluación de metas</b>	54
<b>Cuadro 15. Matriz MEFI Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia</b>	55
<b>Cuadro 16. Matriz MEFE Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia</b>	56
<b>Cuadro 17. Matriz de Competitividad Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia</b>	57
<b>Cuadro 18. Matriz DOFA Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia</b>	58



<b>Cuadro 19. Presupuesto</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 20. Estrategias y plan de acción</b>	<b>65</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág</b>
<b>Figura 1. Matriz DOFA</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2. Organigrama Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia</b>	<b>33</b>

## **RESUMEN**

Casa Hotel Maüne es una empresa que ofrece sus servicios desde el 15 de Julio de 2013, caracterizada por la prestación de servicios de alojamiento de excelente calidad en la ciudad de Leticia, Amazonas.

Partiendo de la necesidad de ser notablemente diferenciados de la competencia, el alcance principal del trabajo de grado es organizar internamente la empresa para poder ser competitivos en la ciudad, pues el turismo está avanzando hasta el punto que para brindar calidad en el servicio, cada uno de sus componentes debe ser de excelente calidad, refiriéndose al personal de la empresa, infraestructura y cada uno de sus procesos.

Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta 2 guías enfocadas al sector hotelero; las Normas Técnicas Sectoriales Hoteleras y el Programa de Transformación Productiva para identificar en que proceso se encuentran las empresas que prestan servicio de alojamiento, se realizaron 3 matrices para analizar el entorno tanto interno como externo de la organización, basados en estas estas guías y el DOFA junto a las estrategias MEFI, MEFE y MAFE.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos tiempos la industria turística ha tenido un gran desarrollo con extraordinarios ritmos de crecimiento que han superado cualquier otro sector de desarrollo habitual, por esta razón adquiere cada vez una mayor importancia en el ámbito mundial.

Para hacer que una empresa sea fuertemente competitiva con respecto a las demás que se encuentran en el mismo territorio es necesario que los líderes de la organización plasmen la dirección que quieren darle a la empresa, transmitiendo esta misma información a sus empleados y generando sinergia entre el personal para lograr los objetivos propuestos. Esta dirección debe ser basada tanto en hechos reales y actuales de la organización como en un futuro alcanzable, basándose en variables tanto externas como internas.

Para lograr direccionar la empresa como sus dirigentes esperan deben tener en cuenta todos los aspectos posibles que puedan afectar su organización. En el sector hotelero se debe ser muy cuidadoso, pues ser más competitivos que otros hoteles se basa en el trato que ofrecen al cliente, los servicios brindados y la satisfacción de diferentes necesidades.

Este proyecto se realizó con el fin de iniciar un proceso de organización interna de Casa Hotel Maüne para generar estrategias de mejora del servicio que se ofrece, pues si bien la manera en que se ha trabajado ha dado muy buenos resultados de reconocimiento de marca y preferencia entre nuestros clientes, mediante la aplicación del nuevo plan de direccionamiento estratégico se espera lograr perfeccionar el servicio personalizado que tanto distingue al hotel partiendo de la mejora del personal y su trabajo.

## **1. ANTECEDENTES**

Hasta hace cerca de 10 años, el turismo en el departamento del Amazonas presento un desarrollo incipiente, reflejando la gran necesidad de estructurarlo y convertirlo en un sector generador de desarrollo y crecimiento económico en la región.

A nivel de infraestructura, no se contaba con planta física suficiente para establecer un turismo intensivo, los hoteles de la ciudad de Leticia ofrecían 151 habitaciones, y las residencias y hospedajes 140 habitaciones, para cerca de 700 camas, con un nivel de ocupación del 28.5%, muy por debajo del promedio nacional, lo que era apenas aceptable para una región con tantas posibilidades de expansión en el portafolio de servicios turísticos.

La mayor ventaja competitiva con la que cuenta el departamento para generar un proceso de masificación del turismo, no solo nacional sino atrayendo al turista internacional, tiene que ver con la región, la cual se considera apta para explorar posibilidades de recreación, descanso y sobre todo la posibilidad de interactuar con uno de los ambientes más ricos en biodiversidad.

Aunque la ubicación geográfica de Leticia ha sido siempre privilegiada, el departamento del Amazonas apenas descubre recientemente su vocación turística, siendo como es una de sus principales fuentes de ingresos; es reciente la explotación del turismo como forma de ingreso organizada e incluso de vida de los que habitan este departamento, por ello la industria hotelera se encuentra aún en proceso de formación y aunque se ha desarrollado de forma rápida aun presenta falencias que deben ajustarse para mejorar los productos a ofrecer.

A su vez, esa misma ubicación geográfica del departamento, hace el acceso a él complicado, pues desde Colombia solo por vía aérea se puede ingresar; inicialmente se contaba con solo una línea aérea que llegaba a Leticia 3 veces por semana y básicamente los usuarios eran funcionarios públicos que venían por trabajo o habitantes de la ciudad y el costo del tiquete aéreo era muy alto con relación a las diferentes ciudades del país. De otro lado no se contaba con infraestructura hotelera que ofreciera comodidad y fuera atractiva para los turistas; la demanda turística era básicamente conformada por todos los ciudadanos extranjeros que venían en busca de aventuras en la selva, por esta razón ni siquiera había un grado ocupacional alto en los pocos hoteles y el principal hotel existente daba abasto para cubrir esta demanda.

Con el crecimiento de la ciudad y el ingreso de nuevas aerolíneas (Lan y Avianca) lo que permite una sana competencia en precios (promociones); se ha generado un gran crecimiento del sector turístico en la región haciéndolo llamativo para que inversionistas, locales y extranjeros, hayan realizado importantes inversiones en pro de este sector: Hoteles, Hostales, Cabañas, Agencias de Viajes, entre otros, para los cuales debe ser claro, que aun siendo el Amazonas por si solo un producto ya posicionado en el mercado turístico, es vital que tengan una estrategia de promoción clara, definida e incluso agresiva para lograr el posicionamiento de sus productos.

Casa Hotel Maüne ha venido demostrando que su posicionamiento se ha basado en el excelente servicio que ofrecen a sus clientes, además de ser personalizado su infraestructura y ambiente familiar ha generado interés en los turistas que arriban a Leticia. Su forma de trabajo y la manera en que se han destacado es empírica por lo que es necesario formalizar y documentar cada uno de los componentes de la organización para que todos sus trabajadores estén alineados y logren esa meta de posicionamiento en el mercado.

## **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Casa Hotel Maüne es una empresa dedicada al servicio de hotelería y turismo. Creada a mediados del año 2013 con la intención de brindar un servicio de calidad a los turistas que lleguen al departamento del Amazonas, haciendo de su estadía un momento agradable e inolvidable gracias a su servicio personalizado y su comodidad.

Al estar en el mercado desde Julio de 2013, Casa Hotel Maüne debe empezar a construir bases fuertes dentro de su organización para lograr cumplir las metas establecidas de un excelente servicio al cliente que es un factor clave de diferenciador en el sector hotelero, es decir, debe estar internamente organizada para que cada una de sus partes trabajen unidas y así lograr la tan deseada satisfacción de sus clientes con lo cual se logra su fidelización, pues es el momento al que toda empresa desea llegar.

A través de la creación de un plan de direccionamiento estratégico se espera inicialmente contar con bases fundamentales de orden interno que guíen a la organización hacia el cumplimiento de estrategias acerca del servicio prestado y lograr una efectiva fidelización de clientes.

El hotel cuenta con 6 habitaciones con acomodación sencilla, doble, triple, cuádruple y quíntuple, lo que implica que tiene una capacidad de hospedaje hasta de 900 personas por mes. Actualmente la ocupación promedio es de 5,7%, es decir, 51 personas por mes; aunque con esta capacidad instalada se logra cubrir los costos y gastos del hotel y además dejando una utilidad mínima a los dueños.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Formular un plan de direccionamiento estratégico en Casa Hotel Maüne permitirá el fortalecimiento interno de la organización?

### **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La organización interna de Casa Hotel Maüne es fundamental para hacer una empresa más competitiva en el sector?

¿Qué métodos son necesarios para realizar un análisis adecuado acerca del estado actual de la empresa, involucrando aspectos importantes para desarrollar la investigación?

¿Qué información es la adecuada para basarnos en la comparación de aspectos competitivos como empresa sostenible?

¿Qué matrices son necesarias realizar para identificar las estrategias que se deben desarrollar para ser más competitivos?



### 3. JUSTIFICACIÓN

El boom turístico nació en la década de 1950, teniendo desde ahí la oportunidad de ver emerger destinos turísticos en cada rincón del mundo, creando y desarrollando empresas y por supuesto empleo, a la misma vez favoreciendo el desarrollo socioeconómico de las diferentes regiones y localidades. Al pasar los años el turista ha cambiado de perfil, pues comprar un tiquete aéreo o visitar un destino ya no es sólo privilegio de ciertas empresas. Por esto, el cliente se ha segmentado de tal manera que hoy se pueden desarrollar ofertas de diferentes características, siendo capaces de desarrollar producto/servicio adecuado para lograr satisfacer necesidades, expectativas o sueños de un determinado grupo de personas.

*“El mundo del turismo, las empresas turísticas y sus actividades tienen que introducirse en una nueva etapa, en la que la calidad tiene que ser el objetivo prioritario y el respeto por el medio ambiente la guía para un desarrollo sostenible”.*

En todo esto se debe basar una empresa para saber dónde estará ubicada en un futuro, cómo será su metodología de trabajo con sus clientes, cómo será el ambiente laboral internamente y como logrará cumplir ese objetivo trazado al iniciar su empresa; y estos son los motivos por los que cada organización debe contar con un plan de direccionamiento estratégico pues abarca cada tema necesario para ser competitivos en un mercado donde cada día aparecen nuevos competidores.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Generar una propuesta de planeación estratégica para Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Ñ Analizar el estado actual de Casa Hotel Maüne con respecto a su entorno.
- Ñ Realizar el diagnóstico del entorno de la Casa Hotel Maüne en Leticia Amazonas.
- Ñ Generar objetivos de marketing para establecer metas a cumplir.
- Ñ Crear un plan de acción y estrategias.
- Ñ Adaptar mecanismos de control y evaluación del pan estratégico

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El presente proyecto es una propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para Casa Hotel Maüne, el cual mediante su aplicación permitirá la organización interna de la empresa y el crecimiento exponencial a través de estrategias de marketing.

Se tiene como objetivo principal formular dicho plan y aplicarlo con estrategias claras que logren el crecimiento de la empresa, utilizando como medio el sector en el que se encuentra y aportando al crecimiento de la región.

El **direccionamiento estratégico** se entiende como la “formulación de los propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se estipulan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.”<sup>1</sup>

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de Casa Hotel Maüne pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

La imagen del futuro del hotel que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye definir objetivos en diferentes niveles cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular de la siguiente forma:

**Visión:** es el futuro que se quiere crear en términos de finalidades, productos y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país donde se

---

<sup>1</sup> PALACIOS, Edwin. La importancia de la misión y la visión de una empresa [en línea]. Boston: Universidad de Harvard, 2012 [consultado 17 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.seminarium.com/noticias/la-importancia-de-la-mision-vision-de-una-empresa/>

inscribe una empresa, sino inclusive a otras sociedades. En resumen, la Visión constituye la identidad estable de una empresa. La formulación de la visión puede incluir lo que queremos que sea la empresa para los clientes, los accionistas, los trabajadores, la sociedad local, regional o nacional, y hacer referencia también al impacto social o ambiental que desea tener desde el presente hasta el futuro.

**Misión** incluye un plano o nivel de objetivos, finalidades o productos diferentes, que no deben ser confundidos con la visión. Lo importante es que tanto las personas de la empresa y sus clientes comprendan claramente los productos que intercambian en el mercado, los beneficios que ellos traen para ambos y las características principales con que se compromete la empresa a entregarlos.

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos “visión”, “olfato”, “percepción”, “clarividencia”, “pálpito” o “instinto”, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos:

Ñ **Misión:** La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.

Ñ **Visión:** Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.

Ñ **Valores:** Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

Ñ **Estilo:** Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores.

La **gestión estratégica** comprende las directrices que orientan a la organización hacia el futuro y el mercado y dan el rumbo necesario para el logro de las iniciativas estratégicas que permiten el crecimiento y la sostenibilidad de la Empresa en el tiempo.

En consecuencia su desarrollo se hace mediante el modelo del proceso para la definición del direccionamiento estratégico.

El **éxito de Casa Hotel Maüne** está basado en conocer hacia donde se dirige la empresa y saber el grado de expansión<sup>2</sup> esto para que se pueda hacer una proyección de cuántas utilidades generarán y cuánto tiempo estarán en el mercado. Conociendo el entorno en el que la empresa se está desarrollando, nos permite identificar las oportunidades y amenazas para que de esta manera podamos desarrollar estrategias que ayuden a la mejora continua de la organización.

La **estrategia para direccionar las compañías**, permite prevenir más que reaccionar.<sup>3</sup> Las condiciones que permiten a una compañía conseguir un buen ritmo de desarrollo se basan en la política, honestidad, prioridad y capacidad que tienen los directores con sus colaboradores.

Contar con un plan de direccionamiento estratégico ofrece a Casa Hotel Maüne las siguientes ventajas:

- Permite a todos sus colaboradores ver la planeación de la empresa, guiándolos para que las acciones diarias de todos juntos los acerquen cada vez más a la meta propuesta.
- Mantiene el enfoque entre el futuro y presente a través de los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.
- Fomenta la planeación y comunicación de todo el personal.
- Se tienen en cuenta las prioridades.

---

<sup>2</sup> Direccionamiento estratégico en la empresa [en línea]. Latin American Quality Institute, organización privada sin ánimo de lucro. [consultado 30 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: [http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi\\_art\\_15.pdf](http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf)

<sup>3</sup> Direccionamiento estratégico en la empresa [en línea]. Latin American Quality Institute, organización privada sin ánimo de lucro. [consultado 30 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: [http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi\\_art\\_15.pdf](http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf)

- Mejora el desempeño de la organización: orienta de manera efectiva el rumbo de la organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, permitiendo enfrentar los principales problemas de la organización como lo son el cambio en el entorno y la identificación de oportunidades y amenazas.

- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos que se traducen en:

- Trabajo en equipo
- Compromiso con la organización
- Calidad en el servicio
- Desarrollo humano (personal y profesional)
- Innovación y creatividad
- Comunicación
- Liderazgo

Los factores que deben estudiarse en el planeamiento estratégico son:

Ñ El entorno

Ñ Los recursos

Ñ Las expectativas

Otro factor a tener claro en la empresa es contar con una cultura organizacional, pues al identificar bajo qué modelo trabaja el hotel será unificada y más sencilla la manera en que cada colaborador ejerce su labor.

**5.1.2 Cultura organizacional.** Este es uno de los temas fundamentales para que una empresa sea competitiva, pues es un factor clave del mejoramiento continuo además del estudio acerca de la calidad de la prestación de servicios, pues llegar a tener esa calidad deseada sólo depende de la manera en que se trabaja. Tener clara la cultura organizacional en una empresa es necesario para el desarrollo de ventajas competitivas y su supervivencia en un entorno altamente cambiante.

Según Harrison y Stokes (1990), existen 4 modelos de cultura organizacional:

Ñ Cultura del Poder

Ñ Cultura del Rol

Ñ Cultura del Logro

Ñ Cultura del Apoyo

Además de generar la visión, misión, valores y cultura organizacional de Casa Hotel Maüne, para que sea altamente competitiva debe regirse bajo unos lineamientos de diferentes normas ya establecidas y guiarse para mejorar la prestación del servicio. Las matrices realizadas se basaron en la **Norma Técnica Sectorial Hotelera, Buenas Prácticas en Turismo Sostenible del Programa de Transformación Productiva y matrices competitivas (DOFA, MEFI, MEFE, MAFE).**

**La Norma Técnica de Calidad Turística** es un proceso decisivo para la competitividad del turismo colombiano, pues tiene las bases para mejorar la prestación de los servicios turísticos ofrecidos a los turistas, fortaleciendo la calidad en las empresas y destinos turísticos, como estrategia para crear una cultura de excelencia; que permia posicionar a Colombia como un destino de calidad, diferenciado, sostenible y competitivo en los mercados nacionales e

internacionales. Esta norma está vigilada por COTELCO y dividida en las **Normas Técnicas Sectoriales Hoteleras** que a su vez se dividen en:

- **NTSH 01 Realización de actividades básicas para la prestación del servicio:** Esta norma proporciona los requisitos para organizar el inicio y cierre de actividades y operar equipos y elementos de trabajo de acuerdo con los parámetros definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
- **NTSH 002 Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio:** Esta norma proporciona los requisitos para atender sugerencias y reclamaciones cumpliendo el protocolo de servicio y brindando información conforme a requisitos del cliente en los establecimientos hoteleros y otros tipos de alojamiento.
- **NTSH 003 Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes:** Esta norma proporciona los requisitos para ofrecer productos y servicios dando respuesta al cliente, realizar check in y check out de huéspedes y reservar habitaciones de acuerdo con procedimientos definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
- **NTSH 004 Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos:** Esta norma proporciona los requisitos para ejecutar labores de apoyo en el servicio a huéspedes y clientes y atender entrega y recibo de habitaciones según procedimientos definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
- **NTSH 005 manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento:** Esta norma proporciona los requisitos para cumplir procedimientos definidos para el manejo de valores y realizar el cobro en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

**Programa de Transformación Productiva (PTP)** es un programa del Gobierno Nacional para transformar la industria colombiana e impulsar el desarrollo de las empresas de 20 sectores estratégicos de la economía nacional, para que sean competitivas y crezcan a través de estrategias propuestas aprovechando sus oportunidades.



Además este programa es una herramienta de implementación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para lograr que toda la cadena productiva crezca y compita sosteniblemente en el mercado internacional. La guía dirigida a las **Buenas Prácticas en Turismo de Naturaleza para Alojamientos** busca la implementación de prácticas de gestión sostenible, sencillas y efectivas para generar mayor productividad y competitividad.

“**Alojamientos: buenas prácticas en turismo de naturaleza**” basa su estructura en las “Guías para la elaboración de un plan de negocios sostenibles”<sup>4</sup> de la Universidad Externado de Colombia, contemplando 8 aspectos relevantes para el funcionamiento sostenible de un alojamiento:

- Ñ Diseño / Remodelación / Puesta en marcha
- Ñ La empresa / Las áreas de funcionamiento
- Ñ Desarrollo del trabajo en equipo
- Ñ Desarrollo de productos y servicios
- Ñ Análisis del mercado y comercialización
- Ñ Procesos de comunicación
- Ñ Estados y proyecciones financieras
- Ñ Análisis de resultados y evaluación de metas

Además, basándose en los **Criterios Globales de Turismo Sostenible** cada aspecto está basado en 4 ámbitos que agrupan las buenas prácticas para los alojamientos:

---

<sup>4</sup>MONTES PINEDA, Camilo. Buenas prácticas en turismo de naturaleza, ALOJAMIENTOS 1 Ed, Bogota D.C. Ambiental-OpEPA 2014. Págs. 25-56.

- **Gestión:** Las buenas prácticas de gestión empresarial y administrativa, con las que el empresario se forma, educa y especializa, cumpliendo con todas las leyes y reglamentaciones de su oficio. Además de evaluar su desempeño se convierte en un facilitador para los clientes guiándolos para que su comportamiento sea el adecuado mientras se encuentren en el lugar.
- **Social y económico:** Las buenas prácticas en las que se maximizan los beneficios sociales y económicos para la comunidad y se minimizan los impactos negativos. El empresario es quien genera y apoya las iniciativas productivas del lugar y vela por que se respeten las políticas y normas establecidas por la sociedad.
- **Cultural:** Las buenas prácticas en donde se maximizan los beneficios para el patrimonio cultural y se minimizan los perjuicios, donde el empresario actúa, respeta y promueve los códigos de comportamientos en los sitios de importancia cultural o histórica.
- **Ambiental:** Las buenas prácticas en las que se maximizan los beneficios para el medio ambiente y se minimizan los impactos negativos. El empresario promueve y ayuda a la protección de los recursos naturales, conservación de la biodiversidad, ecosistemas y paisajes y protege las especies silvestres.

Otra de las herramientas utilizadas para el análisis del entorno interno y externo y la generación de estrategias para formular el plan de direccionamiento estratégico de Casa Hotel Maüne es el DOFA acompañado del MEFI y MEFE.

**5.1.3 La Matriz DOFA.** Es una herramienta esencial para identificar aspectos positivos y negativos de la organización y su entorno. Nos permite conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene internamente la organización y las amenazas y oportunidades que podemos aprovechar del entorno. Contar con esta información es base fundamental para la generación de estrategias, pues se regirán bajo lineamientos que la misma empresa genera con aspectos reales. La matriz nos permite, además de conocer de qué somos capaces de hacer, analizar y aprovechar variables que nos harán más competitivos dentro del mercado.

El propósito de estas matrices es generar objetivos estratégicos basado en datos reales para lograr ser más competitivos.

**Figura 1. Matriz DOFA**

	Positivo	Negativo
Origen Interno	<b>F</b> ortalezas	<b>D</b> ebilidades
Origen Externo	<b>O</b> portunidades	<b>A</b> menazas

**Fuente:** Matriz DOFA. [Consultado el 20 Septiembre de 2014]. Documento en línea: <http://paradigmainvestigativo.wikispaces.com/Matriz+FODA>.

**5.1.4 MEFI.** La Matriz de Evaluación de Factores Internos se utiliza para identificar los aspectos importantes de la organización. Se basa en la realización de una auditoría interna o a través de la utilización del DOFA. Además ofrece una base para identificar y evaluar la relación entre fortalezas y debilidades.

- **Pasos para elaborar la matriz MEFI:**

- Hacer una lista de factores, ubicando primero las fortalezas encontradas y después las debilidades.
- Asignar un peso entre 0,0 (no importante) y 1,0 (absolutamente importante) a cada factor. El peso dado a cada factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe sumar 1,0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores:
  - 1: Debilidad Mayor
  - 2: Debilidad Menor

- 3: Fortaleza Menor

- 4: Fortaleza Mayor.

- Multiplicar el peso de cada factor por la calificación ponderada para cada variable.

- Sumar las calificaciones de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sin importar la cantidad de variables evaluadas incluidas en la matriz MEFI, el total ponderado puede ir desde 1,0 hasta 4,0 siendo la calificación promedio 2,5. Los totales ponderados por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte.

**5.1.5 MEFE.** Matriz de Evaluación de Factores Externo, análisis de aspectos externos que pueden ser utilizados para beneficio de la empresa.

**Pasos para elaborar una matriz MEFE:**

Ñ Hacer una lista de factores críticos o determinantes para el éxito, ubicando primero oportunidades y después amenazas.

Ñ Asignar un peso relativo a cada factor de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma del peso de todos los factores debe ser 1,0.

Ñ Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito:

- 1: Amenaza Mayor

- 2: Amenaza Menor
- 3: Oportunidad Menor
- 4: Oportunidad Mayor

Ñ Multiplicar el peso de cada factor por la calificación ponderada para cada variable

Ñ Sumar las calificaciones de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5. Un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

En el siglo XXI, el turismo ha finalizado una etapa de asentamiento y aceptación, y hoy está considerado como un nuevo valor dentro de los deseos y las aspiraciones de millones de seres humanos, aunque muchos todavía no tengan el privilegio de haber sido turistas<sup>5</sup>.

El Amazonas es una zona privilegiada territorialmente al ser fronteriza con Brasil y Perú, por lo que el incremento del turismo se venía venir; el verdadero problema era que el departamento no estaba preparado aún para este progreso. A medida del tiempo, se ha ido fortaleciendo en estructura para poder manejar los recursos con los que contamos de la manera más adecuada. Para ser parte de este progreso colectivo es fundamental que cada una de las empresas prestadoras de servicios turísticos sean altamente competitivas y de excelente calidad, pues no es

---

<sup>5</sup> PORRATA-DORIA, Emma. Turismo, Hotelería Y Restaurantes 2011 ed. Barcelona. Lexus Editores 2011. Págs. 497.

coherente decir que el departamento progresa para ser un destino turístico mundial si las empresas que aportan a este proceso no son verdaderamente competitivas.

El hotel debe contar con las bases fundamentales de organización interna para aportar calidad al proceso de crecimiento turístico de la región, teniendo la visión, misión, objetivos, valores y la cultura organización claras para que el trabajo sea homogéneo y todos guiados hacia el mismo objetivo: ser altamente competitivos.

Además de conocer el rumbo hacia donde se dirige la empresa también es importante tener en cuenta el entorno en el que esta, pues realizar un análisis que abarque aspectos relevantes que estén involucrados con los factores determinantes para el éxito de la empresa, hace que las estrategias a realizar sean realmente basadas en un panorama real.

## **6. METODOLOGÍA**

Para iniciar con el proceso de investigación de la importancia que puede tener la implementación de un plan de direccionamiento estratégico dentro de Casa Hotel Maüne, se debe analizar qué tan competitivo es el hotel en Leticia, Amazonas.

Para llevar a cabo este proyecto se utilizó una metodología cualitativa, donde se realizó diferentes análisis a través de matrices creadas, generando un diagnostico general de la empresa. Estos resultados fueron obtenidos a través de un trabajo de campo donde se observó de qué manera ejecutaba cada empleado su labor y haciendo entrevistas a los mismos.

### **6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método que se llevó a cabo en esta investigación es el deductivo, ya que se recogió información por medio de fuentes directas de la organización para generar el diagnostico interno de la empresa frente a los parámetros que establece las Normas Técnicas Sectoriales y el Programa de Transformación Productiva.

### **6.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

**6.2.1 Primarias.** Se trabajó con los administradores y colaboradores de la empresa, cada uno de ellos brindó información esencial para el desarrollo de las matrices y generación del diagnóstico final de la organización.

**6.2.2 Secundarias.** Recolección de información a través de páginas web, guías del programa de transformación productiva y normas de técnicas sectoriales y libros de turismo.

### **6.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

**6.3.1 Observación.** Se realizó un análisis del estado actual de la empresa donde se tuvo en cuenta aspectos importantes para la prestación de servicios turísticos y hoteleros. La recolección de esta información es base fundamental para la creación de estrategias y metodologías de trabajo futuras.

**6.3.2 Recopilación de información.** La recolección de información facilitó la creación de un panorama real de la organización, aportando valor a las matrices realizadas que fueron basadas en las guías del viceministerio de comercio, industria y turismo en el Programa de Transformación Productiva y las Normas Técnicas Sectoriales Hoteleras.



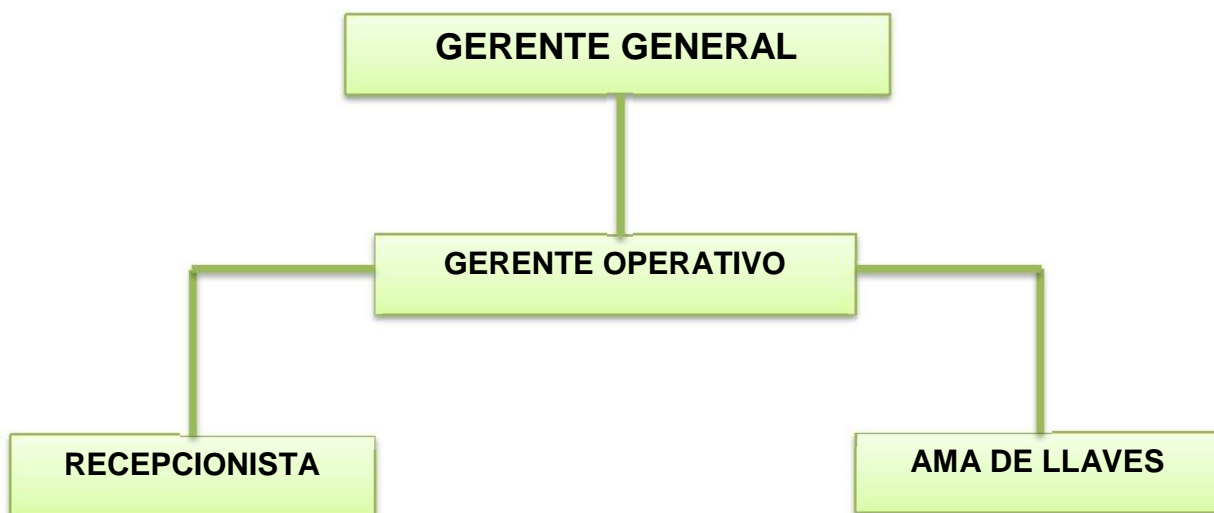
## 7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Casa Hotel Maüne es una empresa de reciente creación, lleva en el mercado desde el 15 de julio de 2013 prestando servicios de hotelería y turismo. Se basa en ofrecer un servicio personalizado a sus clientes como valor agregado y sobre todo comodidad en sus habitaciones para el confort de los huéspedes. A través del tiempo ha ido mejorando en la calidad de sus colaboradores y aliados, pues su éxito se basa en el trabajo conjunto de estos para contar con un producto terminado de excelente calidad que permita la fidelización de clientes y sobre todo la recomendación voz a voz, siendo esta una de las más efectivas para la empresa.

El hotel cuenta con 6 cómodas y confortables habitaciones de 38 metros cuadrados, dotadas con aire acondicionado, TV por cable, acomodaciones sencilla, doble, triple, cuádruple y quíntuple, baño privado, zona Wi-Fi, lobby y transporte privado Hotel – Aeropuerto.

### 7.1 ORGANIGRAMA

Figura 2. Organigrama Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia



## 8. DESARROLLO OBJETIVO 1

### 8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Actualmente Casa Hotel Maüne se encuentra en el proceso de organizarse como empresa; la manera en que se trabaja es empírica, por lo que gracias a asesoramiento externo de empresarios del sector turismo ha ido creando un esquema básico con el que se ha estado guiando. Con el pasar del día a día ha ido centrando su manera de trabajo en la satisfacción de sus clientes a través de la manera de atenderlos. Busca diferenciarse no solo de sus principales competidores sino de aquellos que en un futuro podrían serlo, pues tienen una visión amplia acerca de su crecimiento y para eso esperan que esa diferencia con los demás sea desde un principio.

Los hoteles que son su mayor competencia, muestran amenaza por el valor de cada habitación, con lo que Casa Hotel Maüne no puede competir pues el valor que ofrece, aunque es un poco mayor, tiene una gran ventaja con respecto a los otros hoteles, la manera en que son atendidos sus huéspedes, valores agregados y sobre todo la comodidad en el alojamiento han demostrado que las personas están dispuestas a pagar por recibir el excelente servicio que ofrecen.

#### 8.1.1 Macro entorno:

- **Entorno demográfico:** en el departamento del Amazonas habitan aún gran cantidad de indígenas, las comunidades más notables son los haitotos, ticunas y yaguas; en cambio en la ciudad de Leticia el número de habitantes se aproxima a 41.000. En los últimos 10 años el crecimiento de la población de Leticia se ha incrementado debido a que desde el interior del país han migrado gran cantidad de personas buscando la paz y tranquilidad que se vive en el Amazonas y además la oportunidad de encontrar fuentes de ingreso de una forma más sencilla a diferencia de otras ciudades, ya sea formando empresa o empleándose.
- **Entorno económico:** la principal fuente de ingresos para los leticianos se basa en la comercialización de productos y servicios, pues al ser un poco más sencillo la creación de empresas los habitantes de la ciudad buscan ser dueños de sus propios negocios. Dentro de este sector se encuentra un pequeño grupo, quienes generan ingresos bastante altos a través de la pesca. Otra fuente de ingresos que ha venido fortaleciéndose es el sector turismo, pues el departamento se ha convertido en un destino solicitado por gran cantidad de personas quienes

durante todo el año están viajando al Amazonas, lo que ha permitido la creación de empresas y generación de empleo en la ciudad, logrando aumentar la economía del departamento.

- **Entorno sociocultural:** debido a la ubicación geográfica del departamento se unen 3 culturas diferentes, la peruana, brasilera y la colombiana. En la ciudad de Leticia existe una mezcla de las 3 donde prima la colombiana, seguido la brasilera y por último la peruana. Cada país aporta a esta ciudad algo que la hace diferente en cuanto a la gastronomía y a la calidad de servicio de las personas.

- **Entorno medioambiental:** actualmente el departamento está guiando a todas las empresas y a todos sus habitantes a conservar el medio ambiente, pues este es el atractivo principal que permite que el turismo en la ciudad siga fortaleciéndose. Existen proyectos de aplicación de marketing verde y biocomercio para hacer de este destino uno sustentable y sostenible en el tiempo.

- **Entorno tecnológico:** existe una carencia de eficiencia tecnológica en el departamento debido a la ubicación geográfica. Falta de antenas que permitan mejorar la calidad del servicio móvil y de internet es el principal problema de la ciudad. Aunque no es la ciudad más atrasada tecnológicamente, puede demorarse algunas semanas más en llegar la tecnología que en las demás ciudades principales del país.

- **Entorno político y legal:** la disputa entre partidos políticos es igual que en las demás ciudades, pero todos los gobernantes del departamento se disponen a trabajar en pro de la ciudad para mejorar la calidad de vida de los habitantes, tanto de la ciudad como de las comunidades. El desarrollo de este proceso involucra directamente al turismo pues es este sector el que involucra a todas las comunidades para trabajar por un mismo objetivo y resultado. La creación de empresas ha sido más sencilla debido a que en el departamento no se cobra impuestos como el IVA, logrando que la comercialización de productos y servicios genere mayor utilidad para los dueños de negocios.

### 8.1.2 Micro entorno:

- **Proveedores:** El hotel cuenta con empresas que le proveen insumos para el buen servicio de alojamiento. Son ellas quienes nos permiten entregar productos de excelente calidad para las habitaciones y para la preparación del desayuno. Casa Hotel Maüne parte del apoyo a los comerciantes leticianos, por lo que cada uno de nuestros proveedores son empresarios nacidos en la ciudad. Además en el tema de turismo contamos con una agencia de viajes aliada quien nos provee los servicios turísticos en el departamento logrando completar un paquete que cumpla con todas las expectativas de los clientes.

- **Intermediarios:** Casa Hotel Maüne no cuenta con intermediarios para ofrecer sus servicios.

- **Clientes:** Principalmente son parejas que van al Amazonas en busca de aventuras diferentes, seguido de familias y por último grupos de grandes personas. Cada una de estas personas, sin importar en el segmento en que estén, van a este destino buscando tener un espacio de comodidad y confort dentro de la selva, donde encuentren actividades diferentes como turismo de aventura, turismo de naturaleza, etnoturismo, ecoturismo, entre otros, pero siempre contando con que al llegar la noche tendrán un espacio de relajación y comodidad en la ciudad.

- **Competencia:** la principal competencia del hotel se encuentra ubicado a 2 cuadras; se dice competencia porque ofrece también el servicio de alojamiento aunque Casa Hotel Maüne tiene un gran diferenciador, la comodidad y el servicio al cliente. Existen un incremento exponencial de alojamientos turísticos en la ciudad debido al crecimiento del sector, pero depende de cada empresa sobresalir a través del servicio que ofrecen y de qué manera se ofrecen.

## 8.2 ELABORACIÓN DE MATRICES BASADAS EN LA NORMA TÉCNICA SECTORIAL HOTELERA – NTSH.

**8.2.1. Norma técnica sectorial hotelera.** La NTSH está diseñada con el propósito de mejorar la prestación de los servicios turísticos ofrecidos a los turistas, fortaleciendo la gestión de calidad en las empresas y destinos turísticos, como estrategia para generar una cultura de excelencia; que permita posicionar a Colombia como un destino de calidad, diferenciado, sostenible y competitivo en los mercados turísticos nacionales e internacionales.

### Objetivos:


- Ñ Promover la normalización del sector
- Ñ Liderar los procesos de certificación de prestadores
- Ñ Mejorar la calidad de la oferta turística bajo un enfoque sostenible

**Cuadro 1. Información general de las Normas técnicas sectoriales hoteleras - NTSH**

<b>CALIDAD: Proceso decisivo para la competitividad del turismo colombiano</b>			
<i>Fomentar la cultura de la excelencia y de la exigencia de la calidad en la prestación de servicios turísticos tanto en la oferta como en la demanda</i>			<b>Cumplimiento</b>
<b>Alojamiento y Hospedaje</b>	<b>NTSH 001</b>	Competencia laboral: Realización de actividades básicas para la prestación del servicio	80%
	<b>NTSH 002</b>	Competencia laboral: Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio	94%
	<b>NTSH 003</b>	Competencia laboral: Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes	91%
	<b>NTSH 004</b>	Competencia laboral: Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos	84%
	<b>NTSH 005</b>	Competencia laboral: manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento	92%

**Fuente:** Normas técnicas sectoriales hoteleras - NTSH [en línea. Wordpress.com [consultado 9 de abril de 2015]. Disponible en internet: <https://rosdary.wordpress.com/normas-tecnicas-sectoriales-hoteleras-ntsh-2/>.

## Cuadro 2. Norma Técnica Sectorial 001



**Norma Técnica Sectorial 001**

**Actividades básicas para la prestación del servicio**

Esta norma proporciona los requisitos para organizar el inicio y cierre de actividades y operar equipos y elementos de trabajo de acuerdo con los parámetros definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

Competencia	5	100%
Criterio de desempeño	5	100%
Norma de competencia	4	80%
Rango de aplicación	0	0%
Requerimiento de conocimiento y comprensión	4	80%
Requerimientos de evidencia	5	100%

**Fuente:** Normas técnicas sectoriales hoteleras - NTSH [en línea. Wordpress.com [consultado 9 de abril de 2015]. Disponible en internet: <https://rosdary.wordpress.com/normas-tecnicas-sectoriales-hoteleras-ntsh-2/>].

### 8.2.2 Análisis de la norma técnica sectorial 001

**8.2.2.1. Competencia.** En el momento de escoger el personal que hará parte de la organización se tiene en cuenta los estudios que hayan realizado o estén realizando. Se busca principalmente practicantes con proyecciones para que ejerzan con mayor motivación las labores que se les indican. Se recomienda seguir ejerciendo de esta forma este proceso para trabajar siempre con el personal idóneo para el cargo.

#### **8.2.2.2. Criterio de desempeño**

- El personal cumple con sus horarios y siempre está bien presentado en su lugar de trabajo.
- Tanto al inicio del día como al final de la jornada, el Gerente Operativo se asegura que las labores del día se hayan realizado, solicitando los reportes necesarios.
- Diariamente se realiza la revisión de lo necesario para cumplir con las actividades del trabajo.
- Cuando ocurre alguna novedad inmediatamente se reporta, tanto verbal como por escrito.
- Para la empresa el cliente es la persona más importante; además de atender inmediatamente sus solicitudes, al terminar el día se vuelve a rectificar si su solicitud ha sido atendida o si tienen nuevos requerimientos.

#### **8.2.2.3. Norma de competencia**

El personal tiene claro cuáles son sus labores principales y las adicionales, teniendo en cuenta a cuáles debe darle prioridad.

#### **8.2.2.4 Rango de aplicación**

No cuentan con formatos escritos que indiquen la manera en que se debe trabajar o el material al que tienen acceso.

#### **8.2.2.5. Requerimiento de conocimiento y comprensión**


- El personal cuenta con los conocimientos básicos acerca de la importancia del aseo e higiene, tanto de las personas que trabajan en el hotel como de los materiales necesarios involucrados en el proceso de atención al huésped.
- El hotel no cuenta con un manual de procedimientos en físico.
- El recepcionista se encarga de informar de manera escrita y verbal a su jefe directo acerca de lo ocurrido durante el día.
- El personal que trabaja en el hotel, tiene el carisma y la empatía necesaria para relacionarse de la mejor manera con el huésped, atendiendo siempre sus solicitudes y teniendo como prioridad las recomendaciones dadas por ellos.
- El hotel no trabaja con un software establecido, pero el personal hace uso correcto de la información que llega a través de la página web, el correo electrónico y las páginas a las que el hotel está suscrito.

**8.2.2.6 Requerimientos de evidencia.** Al finalizar el día se recoge la información suministrada por el recepcionista. Además en las noches hay momentos donde los administradores se acercan a los huéspedes hablando acerca de la atención prestada, evaluando de esta manera al personal de servicio.

**8.2.2.7 Recomendación.** Realizar el manual de procedimientos donde se describa cada acción que debe realizar el personal. Teniendo en cuenta dentro de éste, mecanismos de evaluación y control para hacer de cada actividad y labor algo medible.



### Cuadro 3. Norma Técnica Sectorial 002

		
<b>Norma Técnica Sectorial 002</b>		
<b>Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones</b>		
<i>Esta norma proporciona los requisitos para atender sugerencias y reclamaciones cumpliendo el protocolo de servicio y brindando información conforme a requisitos del cliente en los establecimientos hoteleros y otros tipos de alojamiento.</i>		
Competencia	5	100%
Criterio de desempeño	4	80%
Norma de competencia	4	80%
Rango de aplicación	5	100%
Requerimiento de conocimiento y comprensión	4	80%
Requerimientos de evidencia	5	100%
Procedimiento	5	100%
Protocolo	5	100%
Políticas	5	100%

### 8.3 ANÁLISIS NORMA TÉCNICA SECTORIAL 002

**8.3.1 Competencia.** El personal cuenta con el conocimiento acerca de toda la información necesaria para responder y solucionar las inquietudes de los huéspedes. En el momento que no pueda dar solución a los inconvenientes, llama a su jefe inmediato quién da la solución necesaria para que el huésped no tenga inconvenientes

#### 8.3.2 Criterio de desempeño:

- Las sugerencias y reclamaciones son atendidas inmediatamente, buscando la solución más rápida para que el huésped sepa lo importante que es para el hotel.

- En el momento que el huésped tiene inconvenientes ya sea con el servicio prestado por el hotel o por nuestros proveedores, después de haberlo solucionado, se pasa a hablar con la persona involucrada para evitar las mismas situaciones en el futuro.
- Aunque los inconvenientes que surgen en el día a día son solucionados y tenidos en cuenta para futuras situaciones, no se registran en físico para seguir realizando el análisis correspondiente.
- Al no contar con un manual de procedimientos o un libro de acontecimientos, no se tiene de manera escrita cada situación que haya ocurrido con los huéspedes, por lo que no se sabe con certeza si ha ocurrido las mismas situaciones repetidamente.
- Después de cada sugerencia o reclamo de los huéspedes, se busca evitar que futuros clientes pasen por la misma situación.
- El personal atiende a los clientes con base a los fundamentos acerca del servicio que tiene el hotel, dado el caso que haya alguna situación que no haya ocurrido antes se busca solucionarla bajo los mismos parámetros de eficacia y eficiencia de las demás.

**8.3.3. Norma de competencia.** El personal tiene claro que las situaciones donde el huésped está involucrado tienen prioridad sobre cualquier otra situación, dándole solución inmediata para evitar inconvenientes futuros.

**8.3.4. Rango de aplicación.** Las situaciones que ocurren en el transcurso del día son informadas al finalizar la jornada.

#### **8.3.5 Requerimiento de conocimiento y comprensión**

- El personal sabe relacionarse adecuadamente con los huéspedes y proveedores del hotel.

- El recepcionista cuenta con los valores establecidos por la empresa para poder tener una relación estrecha con el huésped.
- Se da solución inmediata a todos los problemas que ocurren en el hotel para evitar incomodar al huésped.
- El personal tiene clara la manera en que debe dirigirse al cliente, respetando sus necesidades para evitar causar incomodidad a los huéspedes.











**8.3.6 Requerimientos de evidencia.** Al finalizar el día se recoge la información suministrada por el recepcionista. Además en las noches hay momentos donde los administradores se acercan a los huéspedes hablando acerca de la atención prestada, evaluando de esta manera al personal de servicio.

**8.3.7 Procedimiento.** Cada procedimiento que se requiere hacer para brindarle al huésped la mejor atención es conocido por el personal, aunque no está descrito en un formato, el personal tiene claridad sobre las acciones que debe ejecutar













**8.3.8 Protocolo.** El personal tiene claro cuál debe ser su posición con respecto al cliente. Al contratar al personal de servicio, los gerentes se reúnen con la persona contratada explicándole los métodos utilizados para el servicio al cliente. Se recalcan los valores personales del trabajador para que sea de manera espontánea la actitud de servicio con la que deben contar durante toda la jornada.

**8.3.9 Políticas.** Los gerentes quienes son los encargados de velar por el buen funcionamiento del hotel, tienen claro cuáles son las prioridades a la hora de brindar el servicio a sus clientes, por lo que se encargan día a día de transmitir esta información a sus colaboradores.


**Cuadro 4. Norma Técnica Sectorial 003**

		<b>Norma Técnica Sectorial 003</b>		
<b>Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes</b>				
<i>Esta norma proporciona los requisitos para ofrecer productos y servicios dando respuesta al cliente, realizar check in y check out de huéspedes y reservar habitaciones de acuerdo con procedimientos definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje</i>				
Competencia	Aptitudes y habilidades de una persona para el desempeño de una actividad bajo determinadas condiciones y criterios de evaluación	5	100%	
Criterio de desempeño	Requisitos de calidad que permiten establecer alcanza o no el resultado descrito en la norma de competencia	5	100%	
El turno es recibido y entregado siguiendo procedimientos establecidos por el establecimiento				
Los huéspedes se registran aplicando procesos de check in establecidos				
Los requisitos de huéspedes y visitantes se atienden de acuerdo con el protocolo de servicio				
El registro de extranjeros se realiza aplicando los procedimientos que permitan cumplir con la normatividad legal vigente				
Las normas de seguridad del establecimiento se aplican conforme a la actividad realizada				
Los inconvenientes relacionados con el área de alojamiento se resuelven según procedimientos				
El check out se realiza conforme al manual de procedimientos				
Norma de competencia	Conjunto de funciones individuales que revisten un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del mismo	4	80%	
Rango de aplicación	Son los diferentes entornos, circunstancias, ambientes, materiales, equipos e instrumentos que influyen en el desempeño laboral descrito en la norma de competencia	3	60%	
Tipos de registro: manual y sistematizado				
Tipos de huéspedes: individual, grupal, corporativo, sin equipaje y larga estadía				

**Cuadro 4. (Continuación).**

Requerimiento de conocimiento y comprensión	Indica los conocimientos que una persona debe poseer para poder cumplir con los criterios de desempeño		
<i>Interpretación de manuales de procedimientos</i>		4	80%
<i>Interpretación de protocolos de servicio</i>			
<i>Lenguaje técnico de área</i>			
<i>Manejo de software operativo y sistemas de información</i>			
<i>Normatividad legal vigente sobre extranjeros</i>			
<i>Normas de seguridad</i>			
<i>Técnicas de comunicación</i>			
<i>Manejo y solución de problemas</i>			
<i>Relaciones públicas</i>			
Requerimientos de evidencia	Pruebas necesarias para concluir que el desempeño laboral se realizó conforme a los criterios de desempeño, requerimientos de conocimiento y comprensión y rangos de aplicación descritos en la norma de competencia.	5	100%
<i>Registro de huéspedes</i>		5	100%
<i>Dialogo con huéspedes</i>			
<i>Reporte de extranjeros registrados</i>			
Procedimiento	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, los procedimientos pueden estar documentados o no	5	100%
Protocolo	Directrices documentadas o no, para las relaciones entre clientes externos y el establecimiento en lo referente al trato o comportamiento en la prestación del servicio	5	100%







**Cuadro 5. Norma Técnica Sectorial 004**












**Norma Técnica Sectorial 004**

**Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos**


Esta norma proporciona los requisitos para ejecutar labores de apoyo en el servicio a huéspedes y clientes y atender entrega y recibo de habitaciones según procedimientos definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje

Competencia	Aptitudes y habilidades de una persona para el desempeño de una actividad bajo determinadas condiciones y criterios de evaluación	5	100%	
Criterio de desempeño	Requisitos de calidad que permiten establecer alcanza o no el resultado descrito en la norma de competencia	5	100%	
Las solicitudes de servicio se atienden de acuerdo al protocolo				
Los equipajes y paquetes de los huéspedes se manejan siguiendo normas de seguridad y manipulación establecidas				
Las normas de seguridad se cumplen conforme al manual de procedimientos				
Los clientes son orientados en las instalaciones del establecimiento atendiendo sus requisitos				
La autorización de salida es solicitada cumpliendo las normas establecidas				
Norma de competencia	Conjunto de funciones individuales que revisten un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto tienen valor en el ejercicio del mismo	4	80%	
Rango de aplicación	Son los diferentes entornos, circunstancias, ambientes, materiales, equipos e instrumentos que influyen en el desempeño laboral descrito en la norma de competencia	0	0%	
Normas de seguridad: control de acceso y control de pertenencias de clientes y huéspedes				
Requerimiento de conocimiento y comprensión	Indica los conocimientos que una persona debe poseer para poder cumplir con los criterios de desempeño	4	80%	

**Cuadro 5. (Continuación).**

<i>Interpretación de protocolos de servicio</i>				
<i>Técnicas de comunicación</i>				
<i>Lenguaje técnico</i>				
<i>Manejo de equipos</i>				
<i>Solución de problemas</i>				
<i>Normas de control y seguridad</i>				
<i>Interpretación de manual de procedimientos</i>				
Requerimientos de evidencia	Pruebas necesarias para concluir que el desempeño laboral se realizó conforme a los criterios de desempeño, requerimientos de conocimiento y comprensión y rangos de aplicación descritos en la norma de competencia.		5	100%
<i>Manejo de equipaje</i>			5	100%
<i>Dialogo atendiendo requisitos</i>				
Procedimiento	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, los procedimientos pueden estar documentados o no		5	100%
Protocolo	Directrices documentadas o no, para las relaciones entre clientes externos y el establecimiento en lo referente al trato o comportamiento en la prestación del servicio		5	100%








## Cuadro 6. Norma Técnica Sectorial 005



**Norma Técnica Sectorial 005**

**Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento**





















Esta norma proporciona los requisitos para cumplir procedimientos definidos para el manejo de valores y realizar el cobro en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

Competencia	Aptitudes y habilidades de una persona para el desempeño de una actividad bajo determinadas condiciones y criterios de evaluación	5	100%	
Criterio de desempeño	Requisitos de calidad que permiten establecer alcanza o no el resultado descrito en la norma de competencia	3	60%	
Los valores se controlan según políticas de la empresa				
Las divisas se cambian cumpliendo la normatividad vigente				
Las cajillas de seguridad se entregan cumpliendo con la normatividad vigente.				
Los reportes se elaboran según procedimientos establecidos				
La remisión de fondos se realiza cumpliendo las normas de control establecidas				
Las normas de seguridad se cumplen de conformidad con los procedimientos				
Rango de aplicación	Son los diferentes entornos, circunstancias, ambientes, materiales, equipos e instrumentos que influyen en el desempeño laboral descrito en la norma de competencia	5	100%	
Reportes: ventas, remisión de fondos y cambio de divisas.				
Procedimiento	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, los procedimientos pueden estar documentados o no	5	100%	
Protocolo	Directrices documentadas o no, para las relaciones entre clientes externos y el establecimiento en lo referente al trato o comportamiento en la prestación del servicio	5	100%	



## 8.4 PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA: GUÍA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE TURISMO SOSTENIBLE EN ALOJAMIENTOS

**Cuadro 7. Diseño / remodelación / puesta en marcha**

	Involucra a la población local		5	100%
	Vías de acceso de fácil circulación		5	100%
	Proporciona sombra a su edificio		4	80%
	Reemplaza aire acondicionado por ventiladores		0	0%
	Respeto la normativa urbanística de cada territorio		4	80%
	El diseño arquitectónico de las estructuras se consideran las variaciones estacionales		5	100%
	Desarrolla la infraestructura de su alojamiento con materiales amigables con el ambiente		0	0%
	Implementación de fuentes de energía eficiente		0	0%
	Sistemas ahorradores		0	0%
	Sistema de tratamiento de aguas servidas		0	0%











**8.4.1 Análisis del cuadro Diseño, Remodelación y Puesta en Marcha.** De acuerdo con el aspecto Diseño, Remodelación y Puesta en Marcha encontramos que en general el hotel se encuentra en un proceso de implementación de bases para el funcionamiento sostenible de la empresa, teniendo en cuenta el tiempo de apertura que tiene el hotel. En cuanto a la construcción del establecimiento se encuentra en buenas condiciones siguiendo los ejes globales que determinan la buena planeación, pero en el tema de gestión de recursos reciclables, sistemas ahorradores y de recursos naturales se encuentra en un proceso nulo lo que hace que tenga muchas falencias en el funcionamiento sostenible.

**Cuadro 8. La empresa / las áreas de funcionamiento**

	Promueve la contratación de la comunidad local		5	100%
	Fomenta la participación activa de la población		5	100%
	Promueve la igualdad de género		5	100%
	Adquirir productos al por mayor, inofensivos para el medio ambiente		0	0%
	Acuerdos de trabajo en las cadenas productivas		5	100%
	Aprovechamiento de agua lluvia		0	0%
	Certificación de un órgano de inspección		0	0%
	Constitución legal de la empresa		5	100%
	Prohibición y no promoción de ninguna manera de turismo sexual		5	100%
	Mantenimiento periódico de la infraestructura física del establecimiento		3	60%
	Desconexión de los electrodomésticos mientras no se utilizan		0	0%
	Uso de productos en materiales reciclados		0	0%
	Educación a clientes y empleados sobre la importancia del agua		3	60%
	Separación de basuras		0	0%
	Reciclaje		3	60%
	Mantener los contenedores de basura limpios y aseados		4	80%
	Ser sensible a las necesidades de los empleados		5	100%
	Respeto hacia las comunidades originarias, sus valores y cultura		5	100%
	Promoción y participación en programas de educación ambiental		4	80%





















**8.4.2 Análisis del cuadro la empresa / las áreas de funcionamiento Casa Hotel Maüne.** Cuenta con excelente gestión en cuanto a temas de contratación laboral y participación de la comunidad local como colaboradores de la empresa, además de temas legales como la constitución de la empresa y temas sociales. Se cuenta con una clara idea acerca de la concientización en los empleados sobre la importancia de recursos, tanto dentro de la empresa como en el departamento, respondiendo de igual manera dirigiendo nuestro interés también hacia nuestros colaboradores. Dentro del proceso de ahorro de energía, reciclaje y aprovechamiento de los recursos naturales (aguas lluvias) nos hace falta gestión para ser una empresa sostenible.

**Cuadro 9. Desarrollo del trabajo en equipo**

	Reconocimiento y valor a los miembros de la organización		5	100%
	Proceso de capacitación integral		5	100%
	Capacitación para aplicar medidas de ahorro de energía		2	40%
	Capacitación al personal (personal multifuncional)		4	80%
	Personal que maneje un segundo idioma		2	40%













**8.4.3 Análisis del cuadro desarrollo del trabajo en equipo.** El trabajo en equipo que se ha venido desarrollando en la empresa ha tenido buenos resultados, por lo que para la organización es de suma importancia, además de la capacitación que se le brinda al personal en temas laborales, también ser retroalimentados con las propuestas que tengan nuestros colaboradores. Hace falta implementar mejores sistemas de capacitación, pues se ha hecho de manera informal y aunque ha funcionado se debe estandarizar cada proceso.

**Cuadro 10. Desarrollo de productos y servicios**

	Plan de contingencias para atender emergencias		0	0%
	Involucrar a los huéspedes en las medidas de ahorro		4	80%
	Utilización de toallas y sábanas por más de 1 día		3	60%
	Proveer las habitaciones con dispensadores (jabón, champú y papel higiénico biodegradable)		0	0%
	Utilización de utensilios reutilizables en vez de desechables		5	100%
	Minimizar la utilización de cloro, detergente y sustancias químicas.		0	0%
	Promover actividades turísticas que no involucren automóviles		0	0%
	El establecimiento es un espacio de difusión de la cultura local		3	60%
	Decoración de habitaciones en forma temática		0	0%
	Fomentar encuentros entre turistas y comunidades locales		5	100%









**8.4.4 Análisis del cuadro desarrollo de productos y servicios.** En cuanto a la prestación de servicios de alojamiento nos falta involucrar más el reciclaje, cuidado del medio ambiente y ahorro de insumos. Contamos con un servicio de excelente calidad pero que necesita ser mejorado día a día no solo en la relación de empresa - cliente, sino también en la relación de empresario - colaborador.

**Cuadro 11. Diseño / remodelación / puesta en marcha**

	Desarrolle estrategias de mercadeo y comercialización		0	0%
	Utilice material de divulgación		4	80%
	Material informativo virtual		5	100%
	Información clara y de fácil comprensión		5	100%
	Generar alianzas con actores locales		4	80%
	Apoyar la protección de lugares con valor patrimonial		0	0%







**8.4.5 Análisis del cuadro diseño/remodelación y puesta en marcha.** Debido a la reciente apertura del hotel, se encuentra en un proceso de divulgación y promoción de la empresa, involucrándonos más con los clientes y futuros clientes potenciales. Es necesario que este proceso no se haga de manera informal sino que cuente con un plan de mercadeo y comercialización.

**Cuadro 12. Proceso de comunicación**

	Disponer de un panel informativo		0	0%
	Realizar campañas de información entre empleados y visitantes		0	0%
	Sistema de comunicación interno		0	0%
	Divulgar acciones de conservación		0	0%





**8.4.6 Análisis del cuadro procesos de comunicación.** en el proceso de comunicación nos encontramos en muy mal estado, pues la comunicación interna de la organización con los clientes solo se hace de manera verbal sin contar con un apoyo didáctico o escrito que logre generar control total y poder realizar un seguimiento.

**Cuadro 13. Estados y proyecciones financieras**

	Elabore una herramienta de costos		1	20%
	Conocer el punto de equilibrio de la empresa		0	0%
	Tener clara la misión y visión		4	80%

**8.4.7 Análisis del cuadro estados y proyecciones financieras.** El gran problema que existe dentro de la organización es la falta de un sistema formal de costos. Pues aunque siempre hemos logrado tener un margen de ganancia nunca se ha identificado cual es el punto de equilibrio.

**Cuadro 14. Análisis de resultados y evaluación de metas**

	Evaluar las apreciaciones de los clientes		5	100%
	Mecanismos de evaluación permanente		0	0%

**8.4.8 Análisis del cuadro análisis de resultados y evaluación de metas.** Aunque se demuestre constante preocupación por la opinión de los clientes, no se cuenta con un sistema establecido y controlado para hacerlo.

## 9. DESARROLLO OBJETIVO 2

### 9.1 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

**Cuadro 15. Matriz MEFI Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia**

MEFI	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Calidad en servicio al cliente prestado por el hotel	0,2	4	0,8
Comunicación interna del hotel	0,17	3	0,51
Se cuenta con un buen sistema de fidelización de clientes	0,2	4	0,8
Relación calidad – precio siendo competitivos en el mercado local	0,1	3	0,3
Manejo empírico	0,06	1	0,06
Capacidad hotelera debido al tamaño de la infraestructura	0,07	1	0,07
Falta de capacitación controlada y documentada del personal de servicio	0,1	2	0,2
Falta de manejo del idioma universal por el personal que atiende al cliente	0,1	2	0,2
	<b>1</b>		<b>2,94</b>

**9.1.1 Análisis MEFI.** Con estos resultados podemos decir, que a pesar de la carencia de muchos procesos controlados en la organización, Casa Hotel Maüne está en una situación de condiciones internamente a su favor. Es necesario aplicar cada estrategia formulada basadas en esta investigación para ir aumentando este índice. Es de suma importancia tener en cuenta cada variable mencionada para ir generando más estrategias a medida que avanza el proceso.

**Cuadro 16. Matriz MEFE Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia**

MEFE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Crecimiento del sector turismo en el departamento	0,17	4	0,68
Falta de calidad en el servicio de internet	0,12	2	0,24
Ubicación territorial fronteriza con los países Brasil y Perú	0,17	3	0,51
Inversión gubernamental en la oferta turística	0,13	4	0,52
Aumento de prestadores de servicio de alojamiento en la ciudad	0,08	2	0,16
Alto costo de tiquetes para llegar a la ciudad debido a la falta de oferta aérea	0,17	2	0,34
Alto costo del combustible en el departamento	0,08	2	0,16
Falta de control en la oferta turística por parte del ente regulador	0,08	1	0,08
	<b>1,0</b>		<b>2,69</b>

**9.1.2. Análisis MEFE.** Basándonos en que la mejor forma de responder de manera excelente las oportunidades y amenazas existentes en la industria es teniendo un ponderado de 4, podemos decir que el hotel apenas está en el proceso de saber utilizar las variables externas a su favor. Sin embargo es necesario analizar qué los factores que se están teniendo en cuenta, a pesar de ser del entorno externo, están afectando directamente al desarrollo del proceso al éxito de Casa Hotel Maüne, por lo que no se debe dejar a un lado; intervenir más para aprovechar cada variable es una buena estrategia para estar a la vanguardia con cada cambio que se vaya a generar en el sector.



## 9.2 MATRIZ COMPETITIVA

**Cuadro 17. Matriz de Competitividad Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia**

	CASA HOTEL MAÜNE			HOTEL VILLA PALMA			ZURUMA HOTEL		
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN		PESO	CALIFICACIÓN		PESO	CALIFICACIÓN	
Calidad en el servicio	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
Precio y pagos	0,15	3	0,45	0,15	4	0,6	0,15	2	0,3
Publicidad	0,12	1	0,12	0,12	1	0,12	0,12	1	0,12
Servicios adicionales incluidos en el precio	0,12	3	0,36	0,12	2	0,24	0,12	3	0,36
Ubicación	0,17	4	0,68	0,17	4	0,68	0,17	4	0,68
Comentarios y puntuación en páginas de internet	0,12	3	0,36	0,12	3	0,36	0,12	2	0,24
Experiencias anteriores - voz a voz	0,07	3	0,21	0,07	2	0,14	0,07	2	0,14
Promociones	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
	<b>1</b>		<b>3,03</b>	<b>1</b>		<b>2,99</b>	<b>1</b>		<b>2,49</b>

### 9.3 MATRIZ DOFA

**Cuadro 18. Matriz DOFA Casa Hotel Maüne en Leticia, Amazonas, Colombia**

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en servicio al cliente prestado por el hotel</li> <li>• Capacidad de ofrecer un servicio más personalizado</li> <li>• Se cuenta con un buen sistema de fidelización de clientes</li> <li>• Relación calidad – precio siendo competitivos en el mercado local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco tiempo en el mercado</li> <li>• Capacidad hotelera debido al tamaño de la infraestructura</li> <li>• Falta de capacitación controlada y documentada del personal de servicio</li> <li>• Falta de manejo del idioma universal por el personal que atiende al cliente</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilización de redes sociales</li> <li>✓ Generación de valor como empresa y como destino</li> <li>✓ Aprovechamiento de campañas generadas por el Fondo Departamental de Turismo</li> <li>✓ Apoyo a entes gubernamentales para inversión en la región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invertir en infraestructura</li> <li>✓ Capacitar al personal en servicio al cliente, liderazgo e idiomas</li> <li>✓ Crear manuales de procedimientos</li> <li>✓ Crear métodos para que el servicio personalizado sea en toda la región</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del sector turismo en el departamento</li> <li>• Aprovechamiento del marketing digital</li> <li>• Ubicación territorial fronteriza con los países Brasil y Perú</li> <li>• Inversión gubernamental en la oferta turística</li> </ul>		
Amenazas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de prestadores de servicio de alojamiento en la ciudad</li> <li>• Alto costo de tiquetes para llegar a la ciudad debido a la falta de oferta aérea</li> <li>• Alto costo del combustible en el departamento</li> <li>• Falta de control en la oferta turística por parte del ente regulador</li> <li>* Falta de calidad en el servicio de internet</li> </ul>		

## 9.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

En Casa Hotel Maüne, que es un hotel con un ambiente familiar se trabaja con base a la combinación de la **cultura del logro y cultura del apoyo**, pues sus gerentes quieren que las personas con quienes trabajan aporten al desarrollo de la empresa. Este método es utilizado porque tiene como resultado ganar – ganar, pues la organización recibe aportes e ideas de sus colaboradores que logran poco a poco fortalecer la empresa y ellos se motivan para mejorar cada día más como profesionales.

Contar con metodologías de trabajo tiene los siguientes beneficios para la empresa:

- Influye en la misión básica de la empresa
- Cuentan con metas operativas específicas
- Mejora la manera de solucionar problemas a medio camino
- Mejora la forma en que se manejara lo imprevisto

**9.4.1 Búsqueda de valor.** El tema acerca de los valores que la empresa tiene como organización y sus colaboradores como personas es base fundamental para prestar un servicio de excelente calidad, pues es necesario formar y desarrollar la capacidad desde adentro de la empresa un bien colectivo y no solamente el individual.

Casa Hotel Maüne se basa en los siguientes valores para ofrecer un servicio excepcional y diferenciado:

- **Actitud positiva:** todo el personal debe estar preparado para atender a los huéspedes de la mejor manera posible, dejando a un lado los inconvenientes personales o incluso si el cliente no tiene una actitud tan buena. La manera en que se recibe al huésped, el trato durante toda su estadía y en el momento en que el

cliente sale del hotel, debe dejar claro que lo más importante para el hotel es satisfacer y superar todas las expectativas de las personas que se hospedan.

- **Empatía:** se trata de crear fidelidad de los clientes gracias a la relación que se crea entre el personal y el huésped, demostrando principalmente que el compromiso del hotel es en crear en cada una de las personas una excelente estadía.
- **Pro actividad:** es una clara característica de los empresarios de éxito, cada miembro de la organización debe tomar acción sobre las oportunidades que se presenten a diario.
- **Responsabilidad:** al iniciar un negocio se adquiere un sinnúmero de responsabilidades tanto personales como sociales; el concepto de responsabilidad que maneja Casa Hotel Maüne es contribuir en el crecimiento y armonía del entorno en que se trabaja y con las personas con quien se interactúa.
- **Trabajo en equipo:** se trabaja acerca de la integración de cada uno de los miembros del hotel, de esta manera se obtendrá mejores resultados gracias al ambiente positivo que se genera en el trabajo.
- **Honestidad:** está dirigido tanto para los trabajadores entre sí, como para la relación con el cliente. Se promueve la verdad como herramienta elemental para generar confianza y credibilidad.

Actualmente el sector turismo busca personas que no solo sean aptas para realizar su labor sino que tengan actitudes determinadas, enfocadas hacia un desempeño ético profesional, pues es más fácil enseñar a una persona a hacer alguna actividad relacionada con su trabajo, que enseñarle a tener una buena actitud con el huésped. Esta es la clave que tiene Casa Hotel Maüne para ofrecer un servicio de excelente calidad, ya que cada colaborador debe estar orgulloso de su trabajo y asimismo transmitirlo a los clientes. Las actitudes que debe tener cada trabajador del hotel son:

- Valorar al cliente

- Ser honrado
- Ser responsable
- Ser puntual
- Compañerismo
- Tener deseos de mejorar
- Experimentar el gusto por servir a los demás
- Valorar el trabajo propio y del equipo

**9.4.2 Formulación de la misión.** La importancia de tener una misión clara direccionada con los principios de la organización es porque define las estrategias sobre las cuales operará la empresa, formula las líneas específicas de negocio y define el campo en el cual competirá la empresa.

La misión debe responder 4 preguntas

- **¿Qué?:** necesidades de los clientes
- **¿A quién?:** grupos de consumidores o clientes
- **¿Cómo?:** actividades, tecnologías, métodos de ventas
- **¿Por qué?:** funciones que realiza

**9.4.2.1 Misión.** Casa Hotel Maüne es una organización con capacidad de ofrecer un excelente servicio hotelero a sus clientes, donde su máximo patrimonio lo

constituye su personal, quienes permanentemente son capacitados para ofrecer un servicio con calidad, buena atención a los clientes y promoviendo el posicionamiento del mismo; ofreciendo comodidad, confort y un ambiente cálido con el fin de proporcionar una estadía agradable y placentera permitiendo que cada vez más requieran de su servicio.

**9.4.2.2 Formulación de la visión.** Para Jack Fleitman, “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de la competitividad”- Es una aproximación de cómo la organización evolucionará en el tiempo, atendiendo las cambiantes necesidades de su mercado objetivo.

**9.4.2.3 Visión.** Ser en el 2018 la mejor opción de hospedaje, hospitalidad y servicio por su excelente calidad, permitiendo que todos los clientes continúen requiriendo el servicio y permitiendo la fidelización en la ciudad de Leticia y su zona de influencia.

## 10. DESARROLLO OBJETIVO 3

### 10. 1 OBJETIVO DE MARKETING

Generar una ocupación promedio de 150 personas por mes durante el año 2015.

**Cuadro 19. Presupuesto**

	<b>Ventas 2014</b>	<b>Presupuesto 2015</b>
<b>Pesos</b>	\$73.440.000	<b>\$216.000.000</b>
<b>Número de Pax</b>	612	1800

## 11.DESARROLLO OBJETIVO 4

### 11.1 ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

Ñ **Optimizar la página web:** el posicionamiento en los buscadores es esencial para lograr que la página web de Casa Hotel Maüne sea fácilmente accesible en Internet. Pero es aún más eficiente y eficaz optimizar la página para aparezca en los resultados de búsquedas locales y lograr la obtención de clientes potenciales cercanos. Además de usar los principales motores de búsqueda es fundamental contar con información completa dentro de la página y que genere interés al futuro huésped.

Ñ **Promover el uso de las páginas para hacer comentarios:** los comentarios que hacen los clientes en las páginas ha hecho que Casa Hotel Maüne tenga más clientes mes a mes; es demasiado importante seguir incentivando a los huéspedes a que compartan sus experiencias a través de estas para lograr mayor interacción entre empresa – hotel. El puntaje actual promedio del hotel en [www.booking.com](http://www.booking.com) es de 9,3, al hacer efectiva esta estrategia se logrará obtener un mayor puntaje para beneficios futuros con nuevos clientes.

Ñ **Buena presencia en redes sociales:** el tiempo en que usuarios pasan en redes sociales como twitter o Facebook no deja de aumentar. La imagen que se proyecte en ellos y la presencia que se haga podrá ayudar a hacer la diferencia en cuanto a la competencia y se podrá lograr fidelizar al cliente.

Ñ **Email – Marketing:** fidelizar a los clientes es uno de los objetivos principales de Casa Hotel Maüne. Informar sobre los nuevos servicios que se ofrecen, descuentos o promociones si reservan directamente con el hotel o a través de la página web son acciones que mantendrán el interés de los clientes para despertar nuevamente el deseo de visitar el hotel o recomendarlo



**Cuadro 20. Estrategias y plan de acción**

Línea de Acción	Estrategia	Plan de acción	Meta	Actividades	Costo	Responsable	Fecha de ejecución
Mercadeo	Promocionar los servicios que ofrece el hotel y lograr el posicionamiento de la marca Casa Hotel Maüne	Utilización del marketing digital	Llegar a todo tipo de público interesado en turismo de naturaleza	Crear publicidad clara y llamativa de los servicios prestados por el hotel	\$450.000	Gerente general	Febrero de 2015
			Generar impacto a través de las redes sociales	Pautar en las diferentes redes sociales	\$3.840.000		
			Crear recordación de marca en clientes potenciales	Pautar en las páginas que operan en turismo			
Capacitación del personal	Contar con personal de alto desempeño en cada una de las actividades que se realiza para prestar un servicio de excelente calidad	Implementación de ayuda que brinda el SENA (Cursos y capacitaciones)	Educación del personal con información general acerca de la prestación de servicios	Crear alianzas con el SENA	\$1.200.000	Gerente Operativo	Enero de 2015
		Creación de modelos de trabajo que involucre directamente ideas del personal	Generación de trabajo en equipo e involucrar al personal en la metodología de trabajo	Desarrollar manuales de procedimientos			
		Sistema de control de desempeño del personal	Lograr tener el control de las situaciones a través de una evaluación periódica de desempeño	Crear un sistema de evaluación			

**Cuadro 20. (Continuación)**

Línea de Acción	Estrategia	Plan de acción	Meta	Actividades	Costo	Responsable	Fecha de ejecución
Certificación	Garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y sostenibilidad en la prestación de servicios	Generación de confianza en clientes y proveedores	Crear seguridad a los clientes acerca del servicio que se ofrece	Identificar el tipo de certificación (procesos, productos, servicios o desempeño)	\$34.000.000	Gerente General	Enero de 2016
		Generar distinción de las demás empresas		Método de financiación para lograr la certificación			
		Medir los procesos para controlarlos y mejorarlos	Ayudar al destino en que está ubicada la empresa	Proceso de certificación			
		Ayuda a proteger el medio ambiente, la cultura, la sociedad y la economía del destina y la sostenibilidad propia					
Alianzas	Crear convenio con los restaurantes más significativos de la ciudad	Tener preferencia en los sitios con quienes se hagan alianzas	Generar comodidad en los clientes a la hora de salir del hotel. De este modo al ser identificados como huéspedes de Casa Hotel Maüne tendrán atención especial y generará mayor satisfacción en cada uno de ellos	Concretar reuniones para establecer acuerdos	\$300.000	Gerente Operativo	Mayo de 2015
		Contar con promociones para los huéspedes		Crear métodos de reconocimiento como huéspedes Casa Hotel Maüne			
		Ofrecer servicios personalizados					
					\$39.790.000		

## 12. DESARROLLO OBJETIVO 5

### 12.1 MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN

- Crear indicadores de gestión que permitan calcular el porcentaje de incremento en las ventas que se ha generado mensualmente a partir de la implementación de cada una de las estrategias mencionadas.
- Implementar encuestas de fidelización de clientes para controlar y evaluar el proceso **Alianzas** y verificar si es efectivo el servicio que ofrecen las empresas con quienes se crean convenios.
- Verificar en la página de [www.booking.com](http://www.booking.com) la puntuación con la que califican los huéspedes al hotel, pues tienen en cuenta variables esenciales para mejorar el servicio como limpieza, confort, ubicación, instalaciones y servicios, personal, relación calidad – precio y Wi – Fi gratis.

### **13. CONCLUSIONES**

- La formulación e implementación de un plan de direccionamiento estratégico para Casa Hotel Maüne permitirá tener una empresa fuerte internamente para competir ante cualquier otra organización.
- Contar con una misión, visión, cultura organizacional y valores organizacionales claros permite a la empresa generar una sinergia entre líderes y colaboradores para que el producto terminado sea de mejor calidad.
- Tener guías como las NTSH y el PTP son manuales esenciales para saber administrar un hotel y llevarlo al éxito.
- Tener claro a quién se le está prestando el servicio es esencial para el éxito de la empresa, teniendo en cuenta los factores tanto externos como internos de la organización.
- La generación de estrategias a medida que avanza y crece la empresa es de suma importancia para que cada año la organización sea más exitosa y no llegue a la desaparición de la misma.

## **14. RECOMENDACIONES**

- Desarrollar el plan de acción sugerido llevará a la empresa a tener mejores resultados.
- Alimentar el plan de acción y generar nuevas estrategias a medida que se van cumpliendo las establecidas, permitirá tener una línea de trabajo que mantendrá a toda la organización centrada en el crecimiento de Casa Hotel Maüne.
- Realizar cursos que permitan alimentar el crecimiento de los colaboradores de la empresa permitirá que estos crezcan al mismo tiempo que la organización logrando un bienestar colectivo.
- Generar convenios estratégicos con empresas del sector que le generen valor al servicio del hotel permitirá la fidelización efectiva de los clientes

## BIBLIOGRAFÍA

Departamento Administrativo de Fomento Ecoturístico (DAFEC) [en línea]. Leticia: Gobernación de Amazonas, 2011 [consultado 23 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.amazonas.gov.co/turismo.shtml/>

Programa de transformación productiva Disponible [en línea]. Bogotá D.C.: Ministerios industria y turismo, 2013 [consultado 23 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: [www.ptp.com.co](http://www.ptp.com.co).

Instructivo para elaboración matriz MEFI y MEFE [en línea]. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2004[consultado 02 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <https://rosdary.wordpress.com/normas-tecnicas-sectoriales-hotelerias-ntsh-2/>

Norma técnica sectorial NTSH 006 [en línea]. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2004[consultado 15 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <https://rosdary.files.wordpress.com/2008/03/ntsh006.pdf/>

NAVARRO PARDO, Miguel Eduardo. Importancia de la cultura organizacional en las empresas [en línea]. Lima: Escuela Superior de Administración de Negocios, 2012 [consultado 20 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://negociosmanagement.com.ar/?p=311>

PALACIOS, Edwin. La importancia de la misión y la visión de una empresa [en línea]. Boston: Universidad de Harvard, 2012 [consultado 17 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.seminarium.com/noticias/la-importancia-de-la-mision-vision-de-una-empresa/>

Instructivo para elaboración matriz MEFI y MEFE [en línea]. Cambridge: Scribd, 2013 [consultado 25 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://es.scribd.com/doc/122456173/Matriz-de-evaluacion-MEFI-MEFE-INSTRUCTIVO#scribd>

Direccionamiento estratégico en la empresa [en línea]. Latin American Quality Institute, organización privada sin ánimo de lucro. [consultado 30 de Noviembre de 2014]. Disponible en Internet: [http://www.laqualityinstitute.org/articulos/lqi\\_art\\_15.pdf](http://www.laqualityinstitute.org/articulos/lqi_art_15.pdf)

PORRATA-DORIA, Emma. Turismo, Hotelería Y Restaurantes 2011 ed. Barcelona. Lexus Editores 2011. Págs. 445-587.

MONTES PINEDA, Camilo. Buenas prácticas en turismo de naturaleza, ALOJAMIENTOS 1 Ed, Bogota D.C. Ambiental-OpEPA 2014. Págs. 25-56.